

# 経営学におけるマズローの自己実現概念の再考(1) : マグレガー, アージリス, ハーズバーグの概念との 比較

著者名(日)	三島 重顕
雑誌名	九州国際大学経営経済論集
巻	15
号	2/3
ページ	69-93
発行年	2009-03
URL	<a href="http://id.nii.ac.jp/1265/00000142/">http://id.nii.ac.jp/1265/00000142/</a>

# 経営学におけるマズローの自己実現概念の再考(1)

—— マグレガー、アージリス、ハーズバーグの概念との比較 ——

三 島 重 顕

## 要 旨

マズロー (1908-1970) の欲求階層性理論ないしその自己実現概念は、経営学を専攻するほぼすべての学生が学ぶ。また、最近ビジネス書などでも自己実現という用語が頻繁に登場する。一般的に、それは仕事を通じて自分の能力を発揮することといったニュアンスで解釈されている。

しかしながら、マズローの論文を時系列的に精読していくと、上述の解釈は、彼の概念全体を正確に反映したものでないことが分かってくる。というのは、彼の研究の進展に伴い、特に1943年、1955年、1959年に公表された各論文において、同概念に大きな変化が見受けられるからである。したがって、本論文ではマズローの自己実現概念を時系列的に精査するとともに、それを代表的な経営学理論で用いられている概念と比較考量する。本論文の前編となる本稿では、マグレガー、アージリス、ハーズバーグの理論における自己実現概念を簡潔に精査するとともに、1943年におけるマズローの同概念を明らかにする。

## キーワード

マズロー (Maslow)、自己実現 (self-actualization)、基本的欲求 (the basic needs)、複数の動機 (multiple determinations)、高い価値 (high values)

## I. はじめに

今日、ビジネス書、新聞、企業パンフレットなどにおいて、我々は自己実現という言葉が頻繁に目にする。おそらく、一般的にこの用語は、好きな仕事ないし充実した仕事をしながら自分の能力を発揮すること、といった意味合いで捉えられていることだろう。アブラハム・ハロルド・マズロー (Abraham H.Maslow) の欲求階層性理論を中心に自己実現について解説した学部生レベルの経営学の教科書においても、概ね同様の解釈がなされている。しかしながら、この自己実現 (Self-Actualization)<sup>1)</sup> という語を提唱した人物のひとりであるマズローによれば、それは、今日世間的に考えられている以上の概念を包含している。本稿では、いまや経営学の常識とさえ言われるようになったマズローの自己実現概念に改めて光を当て、彼の意図していたその概念と、現代経営学における一般的解釈の差異を明らかにすることを目的としている。

## II. 代表的な経営学理論における自己実現概念

マズローの理論に基づいた経営学の研究としては、たとえばモチベーション論ではAlderfer (1969)、Caudron (1997)、Goble (1970)、リーダーシップ論ではSchott (1992)、マーケティング論ではLesis (1976) やKotler (1994) などが挙げられよう。しかしながら、本稿ではダグラス・マグレガー、クリス・アージリス、そしてフレデリック・ハーズバーグの3人に絞って言及したい。彼らは、マズローの自己実現という用語を経営学に応用した代表的な人物だからである。以下に、彼らが自己実現という用語をどのような概念として用いたのか、その点に焦点をおいて簡潔に考察する。

### II-1. ダグラス・マグレガー

ダグラス・マグレガー (Douglas McGregor) (1906-1964) は、マズローの

欲求階層性理論を経営学に応用した代表的な人物である。たとえば、この点について宮田(2001)は、「一九六〇年にマグレガーが『企業の人間的側面』を著したが、これはマズローによれば『私の臨床的・人間的論的な理論を取り上げて、産業界に適用した』ものである<sup>2)</sup>と強調している。また、マグレガーがマズローの著書*Motivation and Personality*(1954)(訳書;『人間性の心理学』)をその著書、*Leadership and Motivation*(1957)(訳書;『リーダーシップ』)や*The Human Side of Enterprise*(1960)(訳書;『企業の人間的側面』)の参考文献に挙げていることから見て取れる。

では、彼はマズローの自己実現という用語をどのような意義で用いたのだろうか。興味深いことに、彼の著書において、Self-Actualizationという用語はSelf-Fulfillmentとほぼ同義のものとして用いられている。その根拠を数点挙げよう。たとえば、マグレガーは欲求の階層性に関して、一方で“ego and self-actualization needs”<sup>3)</sup>と述べつつ、他方では“egoistic, and self-fulfillment needs”<sup>4)</sup>などと数回記述している。また、マズローの基本的欲求をそれぞれ取り上げて説明し、その最後の欲求に関して次のようにも述べている<sup>5)</sup>。“Finally—a capstone, as it were, on the hierarchy of man’s needs—there are what we may call the needs for self-fulfillment. There are the needs for realizing one’s own potentialities, for continued self-development, for being creative in the broadest sense of that term”<sup>6)</sup>。(最後に、欲求の階層の頂点をなす自己充足の欲求ともいうべきものがある。これは自分自身の能力を発揮したい、自己啓発を続けたい、広い意味で創造的でありたいという欲求である)。これらの引用文から、マグレガーはマズローの自己実現(Self-Actualization)という用語をSelf-Fulfillmentとして規定し、かつ、それは個人が潜在的に有する能力を開花させていくことであると考えていたと推察できる。

## II-2. クリス・アージリス

クリス・アージリス(Chris Argyris)もまた、マズローの自己実現の概念

を経営学に応用しようとした。彼がマズローの理論を応用したことに関し、たとえば渡辺（1995）は、「アージリスは、マズロー（A. H. Maslow）らの見解に同意している」<sup>7)</sup>と述べている。事実、アージリスは自著、*Integrating The Individual and The Organization*（1964）（訳書：『新しい管理社会の探求』）において、マズローの著書*Motivation and Personality*（1954）を参考文献に挙げている。彼は、企業の構成員である個人は絶えず自己実現（self-actualization）<sup>8)</sup>を求める傾向があると主張し、次のように述べた<sup>9)</sup>。「現代の産業社会においては、生理的欲求や安定への欲求が相対的に充足されている範囲内においてはこれらの欲求はもはや行動の強い動機づけをもたらすことにならないだろう。そこでは、自己実現の欲求が人間のエネルギーの源泉になりがちであろう」<sup>10)</sup>。

では、アージリスの用いる自己実現とはどのような概念のものであろうか。彼によれば、自己実現の欲求とは「個人の現在の潜在能力をじゅうぶんに開発し、それを拡大せんとする努力に関連した欲求である」<sup>11)</sup>（“the full expression of the individual's present potential and the striving to expand it.”）<sup>12)</sup>。この考え方はマグレガーのそれとほぼ同意義であろうが、アージリスの概念には人格的な意義も含まれていたようである。なぜなら、彼は「パーソナリティの基本的な自己実現の傾向」<sup>13)</sup>（“BASIC SELF-ACTUALIZATION TRENDS OF THE HUMAN PERSONALITY”）<sup>14)</sup>についても言及しているためである。彼によれば、「人のパーソナリティは発達してゆく有機体」<sup>15)</sup>（“the human personality is a developing organism”）<sup>16)</sup>であり、それには「基本的な成長または発展の傾向」<sup>17)</sup>（“the basic growth or development trends”）<sup>18)</sup>が見られる。つまり、自己実現は人格面においても反映されるという考え方である<sup>19)</sup>。彼はそれを人格の発展ないし成長と呼んだ。これらの記述から、アージリスの自己実現の考え方を推考する。すなわち、それは、個人が潜在的に有する能力や人格を発展（Development）させることによって成長（Growth）していくこと、という概念で用いられていたと考えられるのである。

### Ⅱ－3. フレデリック・ハーズバーグ

フレデリック・ハーズバーグ (Frederick Herzberg) もまた、マズローの自己実現の概念の応用を試みた一人である。この点に関し、宮田 (2001) は「ハーズバーグの研究の下敷きとなっていたのは、マズローの『欲求のヒエラルキー』である」<sup>20)</sup> と明言している。それはハーズバーグ自身も認めており、たとえば彼は、人々が職務に何を求めているかについて論じる際、「アメリカの心理学者、故エブラハム・マズローが提唱した動機づけ理論によって説明することができる」<sup>21)</sup> と述べている。

では、彼は自己実現という用語をどのような概念で用いたのだろうか。ハーズバーグは、自己実現 (self-actualization)<sup>22)</sup> の概念について「人間の最高目標は、みずからの生得潜在能力に応じて、現実のわくのなかで、創造的でユニークな個人に仕上がることである」<sup>23)</sup> (“goal of man is to fulfill himself as a creative, unique individual according to his own innate potentialities and within the limits of reality.”)<sup>24)</sup> と述べている。これは、マグレガーの用いた自己実現の概念とほぼ同様の意義であろう。しかしながら、ハーズバーグはマグレガーの用いなかったマズローの論文、“Deficiency Motivation and Growth Motivation” (1955) を参考文献に挙げている。同論文において、自己実現とは(簡潔にいつて)成長しようという動機(成長動機)をもち、また実際に成長すること(成長欲求)と概念づけられている。ハーズバーグはこの考え方に沿い、自己実現の欲求とは成長欲求であり、それは成長動機に基づくと考え、自著 *The Managerial Choice* (1976) (訳書：『能率と人間性』) において次のように述べている<sup>25)</sup>。「成長欲求とは、マズローの成長動機〔中略〕と同じように自己実現へと向かおうとする、あるいはごく単純に昨日の自分を乗り越えようとする、人間特有の推進力に関連したものである」<sup>26)</sup> (“The growth needs, which are like Maslow’s growth motives〔中略〕are those that have to do with the uniquely human push toward self-actualization, or very simply, to be psychologically more than one was yesterday.”)<sup>27)</sup>。

これらの記述から、ハーズバーグは成長動機と成長欲求という用語を用い、それをほぼ同義語として用いていたことがわかる。したがって、ハーズバーグの自己実現の概念とは、マズローの成長動機（Growth Motivates）に基づき、個人の生得的な潜在能力を発揮することにより、以前の自分よりも成長（Growth）することであると簡潔にまとめることができよう。

これらの考察から、マズローの自己実現の概念を経営学に応用した代表的な3人の理論家たちは、Self-Actualizationを主としてSelf-Fulfillment、Development、Growth、あるいはGrowth Motivatesなどといった用語で規定していることが明白になる。彼らがその土台となるマズローの自己実現の概念を不明瞭なままで用い、各自で様々な規定を行ったためと思われる。それゆえ、彼らの自己実現の概念は似通っているものの、その実三者三様であって統一的基準が見受けられづらい。これは、マズローの自己実現という用語の真意が経営学において正確に反映されているか定かでないということを意味している。したがって、本稿ではマズロー自身の文献を時系列的に考察することで、彼の言及する自己実現概念を明白にするとともに、それを先に挙げた3者の概念と比較したい。

### Ⅲ. 1943年次の自己実現概念

マズローの自己実現の概念を時系列的に精査する際、先ず1943年に*Psychological Review* (Vol.50) に掲載された“A Theory of Human Motivation”という論文に着目する必要がある。自己実現という用語そのものはクルト・ゴールドシュタイン（Goldstein Kurt）が初めて用いたものだが、この論文において、マズローはそれをより限定した意義で用いるようになったからである<sup>28)29)</sup>。加えて、この論文で公表された欲求階層性理論についての理解も必要であると思われる。同説において、自己実現という概念は欲求の階層性における非常に重要な位置づけを与えられたためである。

前編では、1943年の同論文とともに、それがいくらか改定されて記載されたマズローの著書、*Motivation and Personality*を中心に用いて、欲求階層性理論と自己実現概念を簡潔に精査していく。

### Ⅲ－1．基本的欲求

マズローは、人間が生得的にもっていると思われる欲求を基本的欲求 (The Basic Needs) と命名した<sup>30)</sup>。それは以下の理由による。

#### Ⅲ－1－1．基本的欲求の分類 (Classification of basic needs)

マズローは文化間にみられる欲求の相違性は表面的な違いでしかないと考えた。その一例として、「髪型、着物、食物の好みなどにみられる違い」<sup>31)</sup>を挙げ、それらの「驚くべき相違は基本的なものよりも表面的なものである」<sup>32)</sup>と述べている。さらに、彼は相違の背後にみられる共通した欲求に着目し、欲求はいくつかの基本的なものに分類されうると考えた。「ある一定の文化における個人の意識的動機の内容は、普通、別の社会の人間のそれとは極端に異なる。しかし、たとえ異なった社会にいても人は最初感じるよりずっと似かよっており、その人たちをよく知るにつれてより多くの共通点を見いだす」<sup>33)</sup>と述べているからである。そのような人間に共通して見られる欲求のことを彼は基本的欲求と呼んだ<sup>34)</sup>。それは「表面的・意識的欲求よりも至上的でより普遍的でより基本的であり、人間に共通な特質」<sup>35)</sup>と思われたからである。

こうして、彼は基本的欲求を次の5つに分類した。すなわち、生理的欲求 (生理的・肉体的な欲求)、安全の欲求 (保障、安全に対する欲求)、所属と愛の欲求 (集団への帰属や友情、愛情を求める欲求)、承認の欲求 (自尊心や他人から優れた評価などを求める欲求)、そして自己実現の欲求 (自分の能力を伸ばしたいという欲求) である。また、こうした欲求の分類に加え、彼は以下のような理由から、これらの基本的欲求が階層をなしていると考えた。



### Ⅲ－１－２．相対的優勢さ (Relative Prepotency)

マズローによれば、「人間の基本的欲求はその相対的優勢さによってヒエラルキーを構成している」<sup>36)</sup>。つまり、基本的欲求はそれぞれ互いに対して重要度に関する相対的な優劣関係を有しており、それに基づいて階層を形成しているというのである。そこで当然、もっとも優勢な基本的欲求は何かという疑問が生じる。この点に関し、彼は「生理的欲求はあらゆる欲求の中で最も優勢なものである」<sup>37)</sup>と明言し、こう付け加えた。「動機理論の出発点として通常考えられている欲求は、いわゆる生理学的動因である」<sup>38)39)40)41)</sup>。したがって、基本的欲求でもっとも優勢かつ階層の出発点となる欲求は生理的欲求である。では、生理的欲求が満足されるとどうなるのか。彼は次のように述べている。

「人間がパンのみによって生きているということは、パンのないときには事実である。しかし、パンが豊富にあり、人間の食欲がいつも満足されている場合には、人間の欲望はいったいどうであろうか？

すぐに他の（より高次の）欲求が出現し、生理的空腹よりも優位にたつ。また、そのような欲求が満足されると、再び新しい（より高次の）欲求が出現する」<sup>42)</sup>。

つまり、マズローは生理的欲求が満たされると相対的に優勢でない欲求（より高次の欲求）が出現すると理論づけたのである。彼によれば、生理的欲求の次に高次の欲求とは安全の欲求であり、こうして相対的に優勢な欲求が順々に満たされていくと、最終的に自己実現の欲求にいたることとなる」<sup>43)</sup>。

### Ⅲ－２．それぞれの基本的欲求

こうした基本的欲求の階層性を理解したうえで、以下に、相対的優勢さが強い欲求（したがって、もっとも低次の欲求）から順にその性質を精査していくことで、1943年の時点におけるマズローの自己実現概念を明確にする。

#### Ⅲ－２－１．生理的欲求 (The Physiological Needs)

生理的欲求には「恒常性 (ホメオスタシス) 概念」<sup>44)</sup> (the concept of homeostasis)<sup>45)</sup>

と「食欲(食物に対する選好性)」<sup>46)</sup> (appetites [preferential choices among foods])<sup>47)</sup> とが含まれる。マズローによれば、一方で「恒常性概念とは、血液の循環に関して絶えず正常な状態を維持していくに必要な人体内の自動調整的な機能についてのことである」<sup>48)</sup><sup>49)</sup>。他方、食物に関する選好性については、「もし肉体がある化学成分を欠いているならば、人間は、食物に対して特殊な食欲、あるいは部分的な空腹を示す」<sup>50)</sup> と述べるにとどまっている。「基礎的な生理的欲求についてリストを作るのは、無益と同時に、不可能であるように思われる。なぜならば、どのくらい詳しく説明するかによって、好きなだけのリストができるからである」<sup>51)</sup>。

基本的欲求の階層において、生理的欲求がもっとも優勢であるのは「肉体的に局限されている」<sup>52)</sup> ためである。人体は物質である。それゆえ彼は、「あらゆるものを失った人間にとっては、生理的欲求が他のどんな欲求よりも最も主要な動機となる」<sup>53)</sup> と述べ、「意識はほとんど完全に空腹感によって圧倒されてしまう」と付け加えている<sup>54)</sup>。そのような場合、「自由、愛、社会的感情、尊敬、哲学などはすべて役に立たない見栄としてしりぞけられてしまう」<sup>55)</sup> という。

しかしながら、生理的欲求が満たされると(前述のように)安全が欲せられるようになる。「満足感は相対的にいって生理的欲求支配から有機体を解放するのに役立ち、したがってより社会的な目標の出現を可能にする」<sup>56)</sup> からである。

### Ⅲ-2-2. 安全の欲求 (The Safety Needs)

「生理的欲求が比較的じゅうぶん満足されるならば、そこに、新しい一組の欲求が出現することになる。そのような欲求を、概略的に、安全の欲求と分類することができる」<sup>57)</sup>。マズローによれば、安全の欲求とは「たとえば、戦争、病気、天災、犯罪増加、社会の崩壊」<sup>58)</sup>、「危険な野獣、極端な天候、違法な襲撃、殺人、暴政」<sup>59)</sup>、あるいは「見慣れないもの、未知なもの」<sup>60)</sup> を避けたいという欲求である。また、「保有権、保護権のある職に対する一般的な選

好性、貯蓄またはいろんな保険（医療、歯科、失業、不具、老齢など）に対する欲求」<sup>61)</sup>とも述べている。つまり、生理的欲求を満足させた人間は、自分が周囲の人々（環境）から危害を受けないこと、またたとえ危機的状況が自分に及んだとしても、普段と変わらない状況を維持することを欲するようになるのである<sup>62)</sup>。

### Ⅲ－２－３．所属と愛の欲求（The Belongingness Needs and Love Needs）

「もし、生理的欲求と安全の欲求がかなりじゅうぶんに満足されるならば、愛と愛情、所属の欲求が起こってくるであろう」<sup>63)</sup>。マズローはこのように述べ、「いまやかつてなかったほど、友だち、あるいは恋人、妻、子どものいないことを痛切に感じる。人は一般に他者との愛情に満ちた関係、すなわち、自己の所属しているグループ内での地位を切望しているし、この目標を達成するために一生けんめい努力する」<sup>64)</sup>と付け加えた。つまり、生理的欲求と安全の欲求を満たした人間は、自分以外の人間との愛情に満ちた関係を享受することを切望するようになるのである<sup>65)</sup>。

しかしながら、他人との愛情は、「通常は多くの制約や禁止事項でとり囲まれている」<sup>66)</sup>。一般的に、人間は自分に害を及ぼす、あるいは不快な言動をとる人間を愛さないからである。この意味で、所属と愛の欲求は、時としてある種の基本的欲求の満足とは相容れない言動をとるよう人間に課す。こうして、人間は他の人々に受容される仕方であって愛情関係を形成しようと一生懸命に努力することになる。

### Ⅲ－２－４．承認の欲求（The Esteem Needs）

所属と愛の欲求を十分に満足させた人間は、さらに高次の承認の欲求に動機づけられるようになる。この点に関して、マズローは「人間社会では、すべての人々（少々の病的例外はあるとしても）は通常安定し、基礎の確立した、自己に対する高い評価や自己尊敬、自尊心、他者から尊重されることに対する欲

求あるいは欲望をもっている」<sup>67)</sup>と述べている<sup>68)</sup>。加えて、「これらの欲求はさらに二分することができる。すなわち第一は、強さ、業績、妥当性、熟達、資格、世の中に対して示す自信、独立と自由に対する欲求である。第二に他者から受ける尊敬とか尊重と定義できる、いわゆる評判とか名声、地位、他者に対する優勢、他者からの承認や注意、自分の重要度、あるいは他者からの理解に対する欲望である」<sup>69)</sup>とも述べている。端的に言えば、承認の欲求は評価が自己に属するものと他者に依存するものと2つに分類することができるのである。

では、承認の欲求が十分に満足されるとどうなるのか。マズローによれば、「自尊心の欲求に満足を与えることは、自信、価値、強さ、可能性、適切さ、有用性や必要性などの感情へと通じている」<sup>70)71)</sup>。つまり、承認の欲求を十分に満足させると、その結果人間は自分自身に強さや可能性、有用性を確信するようになるのである。

### Ⅲ－2－5. 自己実現の欲求 (The Need for Self-Actualization)

生理的欲求から承認の欲求まで、「欲求がすべて満たされたとしても、個人が自分に適していると考えられることをしていないかぎり (いつでもでないとしても)、新しい不満や不安がすぐに起こってくるであろう。人が究極的に平静であろうとするならば、音楽家は音楽をつくり、画家は絵を描き、詩人は詩を書いていなければならない。人間は自分がなりうるものにならなければならない。このような欲求を自己実現の欲求と呼ぶことができるであろう」<sup>72)</sup>。マズローはこう述べることにより、自己実現の「欲求が明確に現れるのは、通常、生理的欲求、安全、愛、承認の欲求などが前もって満たされた場合である」<sup>73)</sup>ことを強調した(これらの記述から、1943年の段階では、彼は自己実現の欲求を他の欲求の延長上にある、自己の欲求を中心としたものとして考えていたことが読み取れる)。

また、自己実現の欲求とは「人の自己充足への欲望で、すなわちその人が本来潜在的にもっているものを実現しようとする欲望を意味する。この傾向は人

がより自分自身であろうとし、なりうるすべてのものになろうとする欲求とも言うる」<sup>74)</sup>。そのため、自己実現の「欲求が実際に取りうる形はもちろん人により異なる。ある人にとっては理想的な母親になろうとする欲求の形をとる場合もあれば、運動競技の面や、絵を描くことや発明という形で表現されることもある」<sup>75)</sup>。このように、自己実現の欲求は人類共通のものでありながら、自己実現のかたちには個人差があり、したがって、多種多様なかたちが生じる。それゆえ、自己実現の欲求の満足は他の人々にではなく、むしろ自分自身に依存していると言えよう。

### Ⅲ－３．基本的欲求の種々の特徴

これまで、基本的欲求における個々の欲求に注目してきた。次に、それらの欲求がどのように理論全体にかかわるのかを精査したい。

#### Ⅲ－３－１．欲求満足・不満足

まず、ある基本的欲求が満足されない場合を考慮したい。5つの欲求は相対的な優勢さに基づきヒエラルキーを構成している。また、「満足されない欲求によってのみ有機体は支配され、その行動は組織化される」<sup>76)77)</sup>。そのため、基本的欲求で個人的に満たされていない欲求がある場合、そのうち相対的にもっとも低次の欲求が人間の行動における動機づけの役割を果たすことになる<sup>78)79)</sup>。

では、欲求が満たされるとどうなるのか。マズローによれば、「満たされた欲求は動機ではない。それらは事実上ただ存在しないもの、あるいは消去されたものとみなされるべきである」<sup>80)</sup>。しかし、このような記述もある。「自尊心を失うよりはと職を投げ捨て、そのために六か月近くも空腹に苦しんだ人は、自尊心を失うような犠牲を払ってでも職に再びもどりたいと思うであろう」<sup>81)</sup>。したがって、満たされた欲求はもはや人間の動機づけの役割をもたないものの完全に雲散霧消するわけでもなく、将来その欲求の満足が危機にさらされれば、それは再び人間を動機づけるようになる。

こうした欲求の「満足は動機理論において重要な役割をもっている」<sup>82)</sup>。彼によれば、「人間の欲求はたいていの場合、先行する欲求が満たされた時にのみ起こる」<sup>83)</sup>からである。その一連の過程については既に述べたとおりである。しかし、もっとも高次の欲求である自己実現の欲求が満足されるとどうなるのか。残念ながら、1943年の時点では、マズローはこの問題に関する明言を避けている<sup>84)</sup>。

ところで、こうした基本的欲求の階層性において、高次の欲求が優先して求められることはないのだろうか。必ず低次の欲求を満たす必要があるのだろうか。

### Ⅲ－３－２．ヒエラルキーの固定度

(The degree of fixity of the hierarchy)

「今までこのヒエラルキーを固定したもののように述べてきた。ところが実際このヒエラルキーはわれわれのことがほのめかしたほど固定したものではない」<sup>85)</sup>。このように、マズローは欲求の階層性に関して理論に当てはまらない特殊な例外があることを認め、そのケースを幾つか挙げている。本稿では、彼が「すべての例外よりもたいせつ」<sup>86)</sup>と述べた例についてのみ言及したい<sup>87)</sup>。

その例外とは、「理想、高い社会水準、高い価値などを含んだもの」<sup>88)</sup> (“the ones that involve ideals, high social standards, high values and the like”) <sup>89)</sup> である。「人はある理想や価値のためにはいかなるものをも捨てる」<sup>90)</sup>からである(後編で論ずるが、マズローの自己実現概念を理解する上でこの点が非常に重要となる)。事実、極めて強い理想などのため、低次の欲求を、時として自身の生命をさえ諦める人間が歴史上、実際に存在した。「殉教者」<sup>91)</sup> (martyrs) <sup>92)</sup> はその典型的な例であろう。したがって、基本的欲求のヒエラルキーは完全に固定されていると言えない。低次の欲求の満足でなく、より高次の欲求の満足が優先して求められる可能性が存在するからである。

### Ⅲ－３－３．基本的欲求の重複性

相対的満足度 (Degrees of relative satisfaction)：基本的欲求の階層性は前述のとおりだが、個々の欲求の出現にも相互関連性がある。高次の欲求の出現は、より低次の欲求の100%の満足に基づくのではない。マズローによれば、「先行欲求が出現することについて述べると、この出現は突然な跳躍的現象ではなく、無から徐々に出現してくるものである。たとえば、先行欲求Aが10パーセントしか満たされていなければ、欲求Bはまったく出現しないかもしれない。しかし、欲求Aが25パーセント満たされると欲求Bは5パーセント現われ、欲求Aが75パーセント満たされると欲求Bは50パーセント現われるという次第である」<sup>93)</sup>。

こうした相対的満足度により、「満足度は優勢度のヒエラルキーを上に登るにつれて減少する」<sup>94)</sup>と彼は述べた。これは、「実際には、社会のほとんどの正常人は、基本的欲求について部分的に満足し、また同時に不満をもっている」<sup>95)</sup>ことを意味する。「説明のために任意の数字を当ててみると、たぶん一般の人の生理的欲求の85パーセント、安全の欲求の70パーセント、愛の欲求の50パーセント、自尊心の欲求の40パーセント、自己実現の欲求の10パーセントは満たされているであろうということである」<sup>96)</sup>。したがって、基本的欲求すべてはある程度満足されているが、同時にある程度満たされておらず、その不満足割合は高次の欲求ほど高いと言える。

行動に関する複数の動機 (Multiple determinations of behavior)：それぞれの基本的欲求の満足が相対的なものであるなら、それは人間の行動にどのような影響を及ぼすのだろうか。この点に関し、マズローは「たいていの行動は多くの動機による。動機的決定因の分野の中では、いかなる行動もある一つの欲求よりも幾つか、あるいはすべての基本要因により同時的に決定される傾向がある」<sup>97)</sup>と述べている。また、「ある個人の一つの行為を分析して、その中に生理的欲求、安全の欲求、愛の欲求、承認の欲求、自己実現の欲求をみるのは (実際のでないとしても理論的に) 可能である」<sup>98)</sup>と付け加えた。個々の欲

求は「普通はつきりと切り離すことができないような、互いに重なり合った面があるのである」<sup>99)</sup> (“There is usually such an overlapping that it is almost impossible to separate quite clearly and sharply any one drive from any other”)<sup>100)</sup> からである。

このように欲求の相対的満足度、ならびにひとつの行動における複数の動機づけを考慮すれば、それぞれの欲求が完全に独立別個のものではないと言える。基本的な諸欲求は互いに重複しているのである。この意味で、それぞれの欲求間に明確な線は引けない<sup>101)</sup> (しかしながら、マズローは後年、基本的な諸欲求の間にある一本の明確な線を引けることに気づく。その研究成果は、1955年次の論文に掲載されている)。

これまで、1943年のマズローの論文、“A Theory of Human Motivation”を中心に、欲求階層性理論の全体像を考察してきた。論文内に自己実現の概念に関する記述は少ないものの、理論全体の説明なしにその概念を明確に理解するのが困難なためである。実際、彼の自己実現に関する研究は、以後も欲求階層性理論を土台に進められていく。それについては後編で触れていくが、ここで、この論文における自己実現の概念を整理したい。

### 1943年における自己実現の概念

- ① 自己実現の欲求は、もっとも高次の基本的欲求である。

(これらの概念は、以下のマズローの記述から推察しうる)

“A more realistic description of the hierarchy would be in terms of decreasing percentages of satisfaction as we go up the hierarchy of prepotency. For instance, if I may assign arbitrary figures for the sake illustration, it is as if the average citizen is satisfied perhaps 85 per cent in his physiological needs, 70 per cent in his safety needs,



50 per cent in his love needs, 40 per cent in his self-esteem needs, and 10 per cent in his self-actualization needs”<sup>102)</sup> .

- ② 自己実現の欲求は、通常、他の基本的欲求が十分に満たされてから生じる。

“The clear emergence of these needs [筆者注；these needs=self-actualization needs] usually rests upon prior satisfaction of the physiological needs, safety, love, and esteem needs”<sup>103)</sup> .

- ③ 自己実現の欲求は、個人が潜在的にもっているものを実現しようとする欲求である（自己実現の欲求が実際にとりうるかたちは人によって異なる）。

“It [筆者注；It=the need for self-actualization] refers to the desire for self-fulfillment, namely, to the tendency for him to become actualized in what he is potentially. This tendency might be phrased as the desire to become more what one is, to become everything that one is capable of becoming”<sup>104)</sup> .

“The specific form that these needs [筆者注；these needs=self-actualization needs] will take will of course vary greatly from person to person. In one individual it may take the form of the desire to be an ideal mother, in another it may be expressed athletically, and in still another it may be expressed in painting pictures or in inventions”<sup>105)</sup> .

マズローの自己実現概念は上述の3点を土台として1955年、ならびに1959年にさらなる進展を遂げる。後編では、1955年以降の論文を精査することで、マズローの自己実現概念と経営学理論におけるそれとを比較する。

参考文献

- 中島義明監修,『心理学辞典』,初版,有斐閣,1999年。
- 宮田矢八郎,『経営学100年の思想』,ダイヤモンド社,初版,2001年。
- 渡辺峻,『企業組織の労働と管理』,初版,中央経済社,1995年。
- Alderfer Clayton P, “An Empirical Test of a New Theory of Human Needs.”, *Organizational Behavior and Human Performance*. Vol4, 1969, pp.142-175.
- Argyris, C. *Integrating The Individual and The Organization*, John Wiley & Son, 1964. 三隅二不二・黒川正流共訳,『新しい管理社会の探求』,産業能率短期大学出版部,1969年。
- . *Personality and Organization*, HARPER & BRPHERS, 1957. 伊吹山太郎・中村実共訳,『組織とパーソナリティ』,新訳版,日本能率協会,1970年。
- Aron Adrianne, “Maslow’s Other Child”, *Journal of Humanistic Psychology*. Vol.17(2), 1977, pp.9-24.
- Buss Allan R, “Humanistic Psychology as Liberal Ideology”, *Journal of Humanistic Psychology*. Vol.19(3), 1979, pp.43-55.
- Caudron S, “The Search for Meaning at Work”, *TRAINING & DEVELOPMENT*. Vol51, Iss9, 1997.
- Daniel A. Wren & Ronald G. Greenwood, *Management Innovators*, Oxford University Press, 1998. 井上昭一・伊藤健市・廣瀬幹好監訳,『現代ビジネスの革新者たち』,初版,ミネルヴァ書房,2000年。
- Gary Heil, Warren Bennis, Deborah C. Stephens, *Douglas McGregor, Revisited*, John Wiley & Son, 2000.
- Geller Leonard, “The Failure of Self-Actualization Theory: A Critique of Carl Rogers and Abraham Maslow”, *Journal of Humanistic Psychology*. Vol.22(2), 1982, pp.56-73.
- Goble F. G, *The Third Force*, Grossman Publishers. 1970. 小口忠彦訳,『第三勢力』,産能大学出版部,1972年。
- Goldstein Kurt, *Des Organismus*, MARTINUS NIJHOFF, 1934, Oliver Sacks訳, *The Organism*, ZONE BOOKS, 1995.
- Graham William K. and Joe Balloun, “An Empirical Test of Maslow’s Need Hierarchy Theory”, *Journal of Humanistic Psychology*. Vol.13(1), 1973, pp.97-108.
- Hall Douglas T. and Khalil E. Nougaim, “An Examination of Maslow’s Need Hierarchy in an Organizational Setting”, *Organizational Behavior and Human Performance*. Vol.3, 1968, pp.12-35.
- Herzberg F, *The Managerial Choice*, DOW JONES-IPWIN, 1976. 北野利信訳,『能率と人間性』,東洋経済新報社,1978年。

- . *Work and The Nature of Man*, Cleveland:World Pub.Co, 1966. 北野利信訳, 『仕事と人間性』, 東洋経済新報社, 1968年。
- Hoffman E, *The Right to Be Human*, St. Martin's Press, 1988. 上田吉一訳, 『真実の人間』, 誠信書房, 1995年。
- Kotler Philip, *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*, Eighth Edition, London : Prentice-Hall International, 1994.
- Lawler Edward E. and J. Lloyd Suttle, “A Causal Correlational Test of the Need Hierarchy Concept”, *Organizational Behavior and Human Performance*.Vol.7, 1972, pp.265-287.
- Leiss William, “Marketing Myopia”, *The limits to Satisfaction*, Toronto: Buffalo,1976. 阿部照男訳, 『満足の限界』, 新評論, 1987年。
- Maslow, A. H. “A Theory of Human Motivation”, *Psychological Review*. Vol.50, 1943. pp.370-379.
- . *Motivation and Personality*, 1st, HARPER & BRPHERS, 1954. 小口忠彦訳, 『人間性の心理学』, 初版, 産能大学出版部, 1971年。
- . “Deficiency motivation and growth motivation”, In M. R. Jones(Ed.), *Nebraska Symposium on Motivation*. Lincoln: University of Nebraska Press, 1955.
- . “Cognition of Being in the Peak Experiences”, *Jour. Genetic Psychol*. Vol.94, 1959. pp.43-66.
- . *Toward a Psychology of Being*, 1st, D. VAN NOSTRAND COMPANY, INC, 1962.
- 上田吉一訳, 『完全なる人間』, 誠信書房, 第1版, 1964年。
- . *Toward a Psychology of Being*, 2nd, D. VAN NOSTRAND COMPANY, INC, 1968. 上田吉一訳, 『完全なる人間』, 誠信書房, 第2版, 1998年。
- . *Motivation and Personality*, 2nd, HARPER & BRPHERS, 1970. 小口忠彦訳, 『人間性の心理学』, 改訂新版, 産能大学出版部, 1987年。
- . *The Farther Reaches of Human Nature*, Viking Press Inc, 1971. 上田吉一訳, 『人間性の最高価値』, 誠信書房, 1973年。
- McGregor, D, *The Human Side of Enterprise*, McGrew-Hill, 1960. 高橋達男訳, 『企業の人間的側面』, 新訳版, 産能大学出版部, 1970年。
- . *Leadership and Motivation*, THE M.I.T. PRESS, 1957. 高橋達夫, 『リーダーシップ』, 初版, 産業能率短期大学, 1967年。
- . *The Professional Manager*, McGrew-Hill, 1967. 逸見純昌・北野徹・斉藤昇敬, 『プロフェッショナル・マネジャー』, 産業能率短期大学出版部, 1968年。
- Mathes Eugene W, “Maslow's Hierarchy of Needs as a Guide for Living”, *Journal of*

- Humanistic Psychology*. Vol.21(4), 1981, pp.69-72.
- Miner Jhon B. and H. Peter Dachler, "Personnel Attitudes and Motivation", *Annual Review of Psychology*. Vol.24, 1973, pp.379-402.
- Neher Andrew, "Maslow's Theory of Motivation", *Journal of Humanistic Psychology*. Vol.31(3), 1991, pp.89-112.
- Nord Walter, "A Marxsit Critique of Humanistic Psychology", *Journal of Humanistic Psychology*. Vol.174(1), 1977. pp.75-83.
- Richard J. Lowry, Jonathan Freedman, *The Journals of Abraham Maslow*, The Lewis Publishing Company, 1982.
- Robbins Stephen P, *Essential of Organizational Behavior*, Fourth Edition, Englewood Cliffe: Prentice Hall, 1994.
- Schott R.L, "Maslow Abraham Humanistic Psychology and Organization Leadership", *Journal of Humanistic Psychology*. Vol.32, Iss1, 1992, pp.106-120.
- Schultz Duane, *A History of Modern Psychology*, Academic Press, 1981. 村田孝次訳, 『現代心理学の歴史』, 培風館, 1986年。
- Shaw Robert and Karen Colimore, "Humanistic Psychology as Ideology; An analysis of Maslow's Contradictions", *Journal of Humanistic Psychology*. Vol.28(3), 1988, pp.51-74.
- Smith M. Brewster, "On Self-Actualization", *Journal of Humanistic Psychology*. Vol.13(2), 1973, pp.17-33.
- Tharaud Burry, "Dickens and Maslow", *Journal of Humanistic Psychology*. Vol.22(3), 1982, pp.68-82.
- Waters L. K. and Darrell Roach, "A Factor Analysis of Need-Fulfillment Items Designed to measure Maslow Need Categories", *Personnel Psychology*. Vol.26, 1973, pp.185-190.
- Wahba Mahmoud A. and Lawrence G. Bridwell, "Maslow Reconsidered: A Review of Research on the Need Hierarchy Theory", *Organizational Behavior and Human Performance*. Vol.15, 1976, pp.212-240.
- Webster, Webster's *Third New International Dictionary*, 3rd., G. & C. MERRIAM COMPANY, 1971.
- Whitson Edward. R. and Paul V. Olczak, "Criticism and Polemics Surrounding the Self-Actualization Construct: An Evaluation", in *Handbook of Self-Actualization*. [Special Issue.] *Journal of Social Behavior and Personality*. Vol.6(5), 1997, pp.75-95.
- Wofford J. C. "The Motivational Bases of Job Satisfaction and Job Performance", *Personnel Psychology*. Vol.24, 1971, pp.501-518.

(注)

- 1) Maslow, “A Theory of Human Motivation.”, *Psychological Review* Vol.50, 1943, p.382.
- 2) 宮田矢八郎, 経営学100年の思想, 初版, ダイヤモンド社, 2001年, 146ページ。
- 3) Douglas McGregor, *Leadership and Motivation*, THE M.I.T. PRESS. 1957, p.135, p.261. 高橋達夫訳, 『リーダーシップ』, 初版, 産業能率短期大学, 1967年, 151ページ, 294ページ。
- 4) *ibid*, p.15.
- 5) *Leadership and Motivation*, pp.8-12を参照。
- 6) *ibid*, p.39.
- 7) 渡辺俊, 『企業組織の労働と管理』, 中央経済社, 1995年, 112ページ。
- 8) Chris Argyris, *Personality and Organization*, Harper and Brothers, 1957, p.239. 伊吹山太郎・中村実共訳, 『組織とパーソナリティ』, 日本能率協会, 1970年, 354ページ。
- 9) *Personality and Organization*, p.239を参照。
- 10) Chris Argyris, *Integrating The Individual and The Organization*, John Wiley and Son, 1964年, p.32, 三隅二不二・黒川正流共訳, 『新しい管理社会の探求』, 三版, 産業能率短期大学出版部, 1969年, 39ページ。
- 11) 同上書, 39ページ。
- 12) *ibid*, p.32.
- 13) 前掲書, 87ページ。
- 14) *op. cit.*, p.49.
- 15) 同上書, 87ページ。
- 16) *ibid*, p.49.
- 17) 同上書, 87ページ。
- 18) *op. cit.*, p.49.
- 19) *Personality and Organization*, pp.49-53を参照。
- 20) 前掲書, 156ページ。
- 21) Frederic Herzberg, *The Managerial Choice*, DOW JONES-IRWIN, 1976, p.46. 北野利信訳, 『能率と人間性』, 東洋経済新報社, 1978年, 69ページ。
- 22) *ibid*, p.271.
- 23) Frederic Herzberg, *Work and The Nature of Man*, THOMAS Y. CROWELL, 1966, p.56. 北野利信訳, 『仕事と人間性』, 東洋経済新報社, 1968年, 65ページ。
- 24) *ibid*, p.56.
- 25) 彼は特に精神的成長に関して言及しており、その成長過程を自身で規定した。特に、「他人を犠牲とした成長は、彼らを減損するだけで、あなたの精神的線維に貢献することはない」と述べている点は興味深い。『仕事と人間性』, p.82を参照。

- 26) 前掲書, 344ページ。
- 27) *op. cit.*, p.253.
- 28) この点について、マズローは次のように述べている。“This term [筆者注: This term=Self-Actualization], first coined by Kurt Goldstein(86), is being used in this book in a much more specific and limited fashion.” (*Motivation and Personality* (以下, *Mot.*) [1954], p.91)。
- 29) Kurt Goldsteinの著書, *The Organism*, p.197を参照。
- 30) 欲求 (need) とは、「人間が内外の刺激の影響を受けて行動を駆り立てられる過程 (動機づけ) を表す言葉の一つで、行動を発現させる内定状態をいう。要求とよばれることもある」(中島義明編著、心理学辞典 [以下、『心辞』], p.868)。動機づけに関しては、注79を参照。
- 31) マズロー, 『人間性の心理学』(初版), 産業能率大学出版部, 1971年, 111ページ。
- 32) 同上書, 111ページ。
- 33) 同上書, 111ページ。
- 34) マズローの基本的欲求の普遍性については、Nord (1977)、Buss (1979)、Geller (1982)、Tharaud (1982)、Robbins (1994) らが批判している。彼らは、マズローの理論は普遍的なものでなく、個人主義を重視した西洋の人間観をモデル化したものに過ぎないと主張した。たとえば、Robbins (1994) は、マズローの理論はアメリカの文化に立脚しているもので、したがって安全欲求を一番に求める日本人には当てはまらないと述べている。また、文化などの環境要因を軽視している点については、Smith (1973)、Aron (1977)、Geller (1982)、Shaw and Colimore (1988)、Neher (1991) などが批評している。
- 35) 同上書, 111-2ページ。
- 36) 同上書, 93ページ。
- 37) 同上書, 91ページ。
- 38) 同上書, 89ページ。
- 39) 生理的欲求が一番優勢である理由について、マズローは “because they [筆者注: they=the physiological needs] are localizable somatically.” (*Mot.* [1954]; p.81) と述べている。
- 40) 動機 (motive) は以下のように説明されている。「行動が生起するために必要な内的状態が動因、外的状態が誘因である。行動の生起に両者はともに必要であり、総称して『動機』という」(『心辞』, p.620)。
- 41) 動因 (drive) とは、「行動が生起するために必要な内的状態 [中略]。有機体は生命を維持するうえで、さまざまな生理的要求 (一次的欲求) に対処する。動因とはこうした生理的要求状態に対する心理的結果である。食物に対する生理的要求状態には『飢え』、水に対する要求状態には『渇き』という動因が対応する。動因には、生得的

に備わっているものと、生後獲得されるものがある。動因は、食物や水などの摂取制限、有害刺激などの呈示によって操作され、活動量などの行動特性がその測度となる。動因はこうした操作とその結果生ずる観察可能な行動との関係から構成される概念である」。(『心辞』、pp.620-621)。

42) 同上書, 93ページ。

43) マズローの基本的欲求の階層ならびに序列に関して、Hall and Nougaim (1968)、Wofford (1971)、Lawler and Suttle (1972)、Miner and Dachler (1973)、Water and Roach (1973)、Wahb and Bridwell (1976) らが批判論文を著している。たとえば、欲求の分類の妥当性を因子分析によって検討したWater and Roach (1973) は、カテゴリーの次元は個々人によって異なると主張した。しかしながら、Graham and Balloun (1972) やMathes (1981) は、部分的ではあるものの、マズローの欲求の階層性を支持することができると主張している。

44) 同上書, 90ページ。

45) *op. cit.*, p.372.

46) 前掲書, 90ページ。

47) *op. cit.*, p.372.

48) 前掲書, 90ページ。

49) マズローはホメオスタシス概念の一例として、“(1)the water concept of the blood, (2)salt concept, (3)sugar concept, (4)protein concept, (5)fat concept, (6)calcium concept, (7)oxygen concept, (8)constant hydrogen-ion level(acid-base balance) and (9)constant temperature of the blood.” (*Mot.* [1954], pp.80-81) を挙げている。

50) 同上書, 90ページ。

51) 同上書, 90ページ。

52) 同上書, 90ページ。

53) 同上書, 91ページ。

54) 同上書, 91ページ。

55) 同上書, 92ページ。

56) 同上書, 93ページ。

57) 同上書, 94ページ。

58) 同上書, 97ページ。

59) 同上書, 97ページ。

60) 同上書, 98ページ。

61) 同上書, 97ページ。

62) 安全の欲求に関して、マズローは1970年に改定された同書において、“security; stability; dependency; protection; freedom from fear, from anxiety and chaos;

- need for structure, order, law, limits; strength in the protector; and so on” (*Mot.* [1970], p.39) と簡潔にまとめている。
- 63) 同上書, 99ページ。
- 64) 同上書, 99ページ。
- 65) マズローは、愛には受けるものと与えるものがあることに言及し、次のように述べている。“Also not to be overlooked is the fact that the love needs involve both giving *and* receiving love.” (*Mot.* [1954], p.90)。また、*Toward a Psychology of Being* [1962], pp.41-43も参照。
- 66) 同上書, 99ページ。
- 67) 同上書, 100ページ。
- 68) 欲求と欲望 (desire) の概念に関して一言。欲望とは「何らかの目標を得ようとする際の内的状態。要求ないし欲求とはほぼ同義の用語であるが、この状態が無意識的なものでなく、意識されていることを強調する場合に用いられることがある」(『心辞』, p.867.)
- 69) 同上書, 100ページ。
- 70) 同上書, 100ページ。
- 71) マズローは、承認の欲求が満たされない場合について次のように述べている。“the thwarting of these needs [筆者注; these needs=the esteem needs] produces feelings of inferiority, of weakness, and of helplessness.” (*Mot.* [1954], p.91)。
- 72) 同上書, 101ページ。
- 73) 同上書, 101ページ。
- 74) 同上書, 101ページ。
- 75) 同上書, 101ページ。
- 76) 同上書, 93ページ。
- 77) 行動 (behavior) とは、「そのときどきの環境条件において示される、有機体 (生活体) の運動や反応、あるいは変化。心理学において、有機体とは人間をはじめとする動物のことである [中略]。現代心理学の対象を意識ではなく観察可能な行動とする立場は、少なくとも方法論的行動主義の意味において、多くの心理学者に受け入れられてはいるが、行動そのものの定義については定まったものがない」(『心辞』, p.254)。
- 78) マズローは、「すべての行動が基本的欲求によって決定されるのではない」(『人間の心理学』[以下、『人間』], [初版], p.112) と述べ、「すべての行動が動機づけられているのではないとさえもいえる。動機以外にも行動を決定する要因が幾つもある」(『人間』, [初版], p.112) と付け加えている。彼によれば、「人間の動機が自分を取りまく環境や他人とは無関係に、行動となって現れるということはめったにない」(『人間』, [初版], p.80)。その例として、「外部要因、文化、環境など」(『人間』, [初版], p.80)



(the exterior, the environment, or the situation) (*Mot.* [1954], p.74) あるいは、「条件反射」(『人間』, [初版], p.113) (conditioned reflexes) (*Mot.* [1954], p.103) なども挙げている。

79) 動機づけ (motivation) とは、「行動の理由を考えるときに用いられる大概念であり、行動を一定の方向に向けて生起させ、持続させる過程や機能の全般をさす。〔中略〕ごく一般的には、行動は、主体が何らかの要求(欲求)をもち、同時に要求の対象(誘因)が存在するときには生起すると考えられている。さらに、要求と誘因が出会うことによって生じ、行動の直接的な推進力となる動因の概念もこの過程に加えられることがある。しかしながら、動機づけの概念の捉え方は、各研究パラダイムによって異なり、確定的なものではない」(『心辞』, p.622)。

80) 同上書, 115ページ。

81) 同上書, 109ページ。

82) 同上書, 115ページ。

83) 同上書, 115ページ。

84) 1943年の段階では、マズローは自己実現の欲求の満足の後について明言を避けている。しかし、1954年、ゴートン・オルポートの「機能的自立性」(Functional Autonomy) という概念を用い、それが持続する欲求であることを暗示した。*Mot.* [1954], p.106を参考。

85) 同上書, 107ページ。

86) 同上書, 109ページ。

87) マズローは他に、たとえばある低次の欲求が長期間満足されれば、後にそれを剥奪されても比較的長い間耐えることができることについて言及している。*Mot.* [1954], pp.98-100を参考。

88) 同上書, 109ページ。

89) *op. cit.*, p.387.

90) 前掲書, 109ページ。

91) 同上書, 109ページ。

92) *op. cit.*, p.387.

93) 前掲書, 110-1ページ。

94) 同上書, 110ページ。

95) 同上書, 110ページ。

96) 同上書, 110ページ。

97) 同上書, 112ページ。

98) 同上書, 112ページ。

99) 同上書, 77ページ。

100) *op. cit.*, p.70.

101) 欲求階層説に関する著書において、各基本的欲求の間に明確に線を引いたピラミッド型の図をよく目にする。たとえば、Kotler (1994) などがその種の図を記載している。しかし、マズローは欲求間に明確な線を引けないことを明言している。それゆえ、その種の図は再考される必要があろう。

102) *op. cit.*, pp.388-389.

103) *op. cit.*, p.92.

104) *op. cit.*, p.382.

105) *op. cit.*, p.92.

